الأمين

للمدير الممارس

دليل الأفكار العملية

بناء صورة قيادية حقيقية

كوري كويسول
دافيد كامبل

نقله إلى العربية
مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION





بناء صورة قيادية حقيقية

تأليف

كوري كويسول وداڤيد كامبل

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Building an Authentic Leadership Image
Corey Criswell and David Campbell
Copyright © 2008 Center for Creative Leadership
ISBN 978-1-60491-003-2

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكِتاب

الموضوع | الصفحة



موجز مفيد للمديرين التنفيذيين

يفترض كثير من القادة بأن بناء الصورة أمر سطحي وظاهري لذا فإنه غير مهم، ولكن يمكنك الاستفادة من معرفة الطريقة التي تظهر بها للآخرين، وإجراء تحسينات إذا كان ذلك ضرورياً، وهذا لا يعني تكوين صورة مزيفة. الفكرة هنا أن تتعرف على ملامح نفسك الحقيقية التي يجب أن تظهر للآخرين - لكنها لا تظهر. يقتضي منك صنع صورتك أن تحصل على صورة واضحة عن الصورة التي يراك عبرها الناس الآن، وأن تقرر ما هي الصورة التي تريد أن تظهر بها، وأن تطور مهاراتك لتسد الفجوة بينهما، وأن تتدرب. إن المهارة والتدريب ضروريان لكي تكون مرتاحاً في دورك القيادي ولتمتلك صورة تلائمه.



صورة قائد

إن صورتك هي الفكرة التي يكوّنها الآخرون عنك نتيجةً للانطباعات التي تتركها لديهم. وفعاليتك، بوصفك قائداً، مرتبطة بصورتك. كما أن قدرتك على أن تُظهر حضوراً قيادياً للموظفين والزبائن والشرائح المهمة الأخرى وعامة الجمهور متعلقة إلى حد بعيد بمقدرتك على القيام بعملك على نحو جيد، وصورتك بعدئذ قد تكون إما مصدر قوة أو مصدر مسؤولية عندما تنهمك في مهام القيادة وأدوارها.

يخطئ كثير من الناس عندما يفترضون أن الاهتمام ببناء الصورة أمر سطحي وظاهري لذا فإنه غير مهم. ومهما يكن، يستطيع القادة أن يستفيدوا من معرفة الطريقة التي يظهرون بها للآخرين ويجرون التحسينات إذا كان ذلك ضرورياً. إن دراسة لـ١٥٠ مديراً تنفيذياً كبيراً من الذين حضروا إلى قيادة مركز القيادة المبدعة CCL في برنامج القيادة في القمة تُبين أن للصورة التي يوصلها القادة للآخرين علاقة مهمة بإدراك مهارتهم القيادية. وتظهر هذه الدراسة أيضاً أن القادة الذين أوصلوا رؤية قوية قد صُنفوا في مرتبة أعلى من أولئك الذين أوصلوا رؤية ضعيفة وفقاً لعوامل مهمة متعددة – عوامل مؤثرة مثل: القدرة على أن يقود المرء التغيير كونه ديناميكياً، والكفاءة في التخطيط الإستراتيجي كونه بعيد النظر، والإيحاء بالالتزام كونه أصيلاً وامتلاك صورة تنفيذية قوية، وإن كل عامل من هذه العوامل متعلق بسلوكيات محددة ويمكن أن يُحسَّن عبر الاطلاع والتدريب.

وينظر إلى الصورة عموماً على أساس أنها مبنية على ملامح خارجية متنوعة مثل المظهر الجسماني أو الحالة الشكلية، وتتأثر صورتك بهذه العناصر لكنها تتأثر أيضا بأي انطباع تتركه لدى الآخرين. وتسهم شخصيتك ولغتك الجسدية وأسلوب حديثك في صورتك.

هل أشرتُ إلى ذلك؟ هذه بعض السلوكيات النموذجية وتفسيراتها الشائعة. هل تستطيع أن تفكر بسلوكيات أخرى؟	
السلوكيات	التفسيرات
نقص الاتصال عبر العيون	مخادع
أذرع متعامدة	وضع دفاعي
(ام– – – اه)	عصبي
نقل البصر من مكان إلى آخر	ليس جديراً بالثقة

قد تكون صورتك هي القناة التي يعرفك الناس عبرها أول الأمر، ويمكن أن يكون لها تأثير كبير على كيفية معرفتهم بك شخصاً وقائداً، وفيما إذا كان شخص ما يعمل لمعرفتك عبر لقاء أول، فمع مرور الوقت وعبر وسائل الإعلام أيضاً تُبث صورتك ويتم تكوين سمعتك. في المدى القريب، تكون الصورة مهمة؛ لأن لديك دقائق قليلة فقط كي تتفاعل قبل أن يستنتج الآخرون أحكامهم عنك، وفي المدى البعيد ترتبط

صورتك بمصداقيتك وفاعليتك، ويقدّر الناس الاتساق والانسجام فيما تقول وفيما تعمل وكيف تظهر.

ولحسن الحظ، لديك قدر كبير من التحكم في الصورة التي يكوّنها الآخرون عنك. تضع لورا مورغان روبرتس من كلية الأعمال في جامعة هارفارد ذلك بهذه الطريقة، يتدبر الناس أمر الانطباعات عبر سلوكهم غير اللفظي (المظهر والسلوك)، وعبر العبارات اللفظية (طبقة الصوت ونبرة الصوت وسرعة الكلام والقواعد والكشف والإظهار)، وعبر الأفعال التوضيحية (المواطنة وأداء العمل).

إن صنع صورتك يقتضي منك أولاً أن تحصل على صورة واضحة عن الصورة التي يراك الناس بها في الوقت الحاضر، وبعدئذ أن تقرر ما هي الصورة التي تريد أن تظهر بها وأخيراً أن تطور مهاراتك كي تسد الفجوة.

لماذا إدارة الصورة؟

لماذا على القادة أن يركزوا على فهم صورتهم وإدارتها؟ أعرض هنا أسباباً متعددة:

- لديك الآن صورة والسؤال هو فيما إذا كانت هذه هي الصورة التي يجب أن تكون لك لتكون قائداً مؤثراً. يكّون الناس آراءهم عن الآخرين طوال الوقت، ولكونك يقظاً ومتنبهاً لصورتك الحالية وتتبنّى طريقة فعالة لإدخال التحسينات عليها حيثما

كان ذلك ضرورياً، فإنك تستطيع سد الفجوة بين الطريقة التي يراك بها الآخرون وبين صورتك المرغوبة، وهذا مهم على وجه الخصوص في المؤسسات المبعثرة جغرافياً والضخمة هذه الأيام، حيث قد يمضي الموظفون قليلاً من الوقت مع المديرين الكبار أي أنهم يرونهم ضمن مجالات محدودة.

- سيضع الناس افتراضات عنك. في ظل غياب معلومات حقيقية واتصالات متكررة، يضع الناس غالباً افتراضات. ومن المحتمل أن يكون ما يلفقه الناس تشويهاً وتحريفاً للحقيقة وتتعرض صورتك بوصفك قائداً للخطر نفسه. وفي ظل غياب معلومات موثوقة ورؤية شخصية ثاقبة بشأن الاتصال معك، فإن الناس قد يصلون إلى استنتاجات خاطئة عمن تكون وما هي قِيمك وأي نوع من القادة أنت وكيف تؤدي عملك على نحوٍ جيد.
- صورتك تتحدث أكثر مما أنت تفعل. قد تُمضي كثيراً من الوقت في إيجاد ما يجب عليك قوله وصقله وتهذيبه- تحضير وثائق وعروض وصناعة صورتك. ولكن كل تلك المعلومات تُفسر في سياق «مَن أنت» وبدقة أكثر مَن يعتقد الناس أنك تكون، وكيف تقول شيئاً ما يكون له تأثير كبير على ما يسمعك الناس تقوله. تُنقل رسالتك بقوة عن طريق لغة الجسد وارتفاع طبقة الصوت في الكلام وانخفاضها وكذلك عن طريق تصرفك. يجب أن يكون هناك انسجام بين كلماتك وأفعالك وأسلوبك، وإلا، فإنك ستكون موضع شك. وإذا كنت قد أعلنت عن تغيير رئيس في

المؤسسة، على سبيل المثال، فمن غير المحتمل أن يتذكر الموظفون التفاصيل، ولكنهم سيتذكرون كيف أبلغت المعلومات وردّة الفعل على موقفك وتصرفك. واستناداً إلى الانطباع الذي تتركه، فإنهم سيقولون أشياء مثل: «إنه لا يؤمن بكلمة مما يقول»، أو «إنه حقاً متحمس بشأن هذا النظام الجديد».

احصل على صورة واضحة عن الصورة التي يراك الناس عليها في الوقت الحاضر، وقررْ ما هي الصورة التي تريد أن تظهر بها، وطورْ المهارات كي تسد الفجوة.

- يبحث الناس عن العلاقات الشخصية: تُفسر الصورة عبر عدسات الأفضلية الشخصية، حيث إن صورتك غالباً ما تتأثر تأثراً كبيراً بعلاقاتك الشخصية مع الآخرين، أو بكونهم قادرين على أن يتماثلوا معك بطريقة شخصية ما. في مركز القيادة الخلاقة CCL، «قوة الشخصية» واضحة في برنامج تطوير قيادتنا. وعبر التعريفات الأولية، يُطلب من المشاركين أن يتحدثوا في الصف عن عملهم وعن تحديات قيادية حالية وواقعية مسلية عن أنفسهم كهواية مثلاً وتجربة سفر ومغامرة عائلية واهتمام فريد أو مهارة. وينسى المشاركون الآخرون، غالباً، التفاصيل المهنية، ولكنهم يتذكرون بيسر وسهولة المعلومات الشخصية.
- يمتلك الناس توقعات كبيرة: نريد من القادة أن يكونوا جديرين بالحب وجذابين وذوي مظاهر حسنة ومنَظمين، وبالوقت نفسه

نريد منهم أن يكونوا فوق العيب وأكثر من عاديين ومعبرين عن معاييرنا العالية في زمن اليوتيوب YouTube وMySpace وآلة التصوير وهاتف الفيديو (video phones) والاتصالات الفورية، ويمكن أن تُلطخ سمعة القائد وتُشوّه بسبب عثرة أو عمل غير لائق، وبصعوبة يمكن أن تُنسى الانطباعات.

الصورة والمصداقية

إن كثيراً من المديرين التنفيذيين الذين يحضرون إلى مركز القيادة الخلاقة CCL في برنامج القيادة في القمة يتصارعون مع مصداقيتهم بوصفهم قادة، فهم غالباً ما يشعرون بحاجة قوية للمحافظة على صورتهم التنفيذية التي تصبح العقبة رقم واحد لمصداقيتهم، وهم غير واثقين من مسألة كيف أنهم سيصبحون قادة موثوقين وصادقين، وبالوقت نفسه يعملون على صنع صورتهم.

إن اقتراحنا للأشخاص الذين يتعرضون لهذا المأزق هو أن يعيدوا التفكير بفهمهم لـ «صورة تنفيذية»، وقد حددوها غالباً بتدقيق أكثر مما هم يحتاجون إليه، كما أنهم وضعوا قيوداً مُحكمة -على نحو غير ضروري- على أنفسهم في محاولة منهم للمحافظة على مظهر قوي، في حين أن الكشف عن شخصيتهم وإنسانيتهم هو إشارة أفضل للقيادة الفعالة.

بما أنك تعمل كي تعبّر عن قيادة مؤثرة، تذكر أن العمل على صورتك ليس تزييفا لأي شيء، إنه إظهار للسلوكيات والمهارات التي تسمح لذاتك الحقيقية بأن تكون الأكثر فعالية وصقلٌ لها أيضاً.

- المهن المديدة تقتضي الاستثمار. إنك تستثمر في مهنتك بطرق كثيرة: التعليم والتدريب، التجربة والشبكات ووضع الأهداف، فلا تدع صورة سلبية أو رديئة تدمّر إمكانيتك القيادية أو تحدّ منها، وتماماً كما تهتم بتطوير الخبرة التقنية والمهارات الشخصية المطلوبة لتكون ناجحاً في عملك، عليك أن تطور صورتك بطريقة تفيدك كونك قائداً.

نريد من القادة أن يكونوا جديرين بالحب وجذابين ذوي مظاهر حسنة ومنظّمين، وبالوقت نفسه نريد منهم أن يكونوا فوق العيب وأكثر من عاديين ومعبرين عن معاييرنا العالية.

- تؤثر صورتك في أداء الناس حولك، خصوصاً مرؤوسيك. فإذا ظهرتَ للناس شخصاً منتجاً ومتفائلاً ومتمكناً وعادلاً، فسوف تعدّ هذه الصفات مرغوبة بين الدوائر المباشرة، والعكس صحيح أيضاً حيث أن المكر وتدبير الدسائس والإهمال في العمل يمكن أنْ تُنقل إلى الآخرين أيضاً.

للصورة التي يوصلها القادة علاقة مهمة بمدرَكات مهارتهم القيادية.

تقويم صورتك

ليس سهلاً أن نرى أنفسنا بالطريقة التي يرانا بها الآخرون. لكن نظرة ثاقبة إلى الصورة التي لدى الآخرين عنك، أمر جوهري لفهم إلى أي مدى صورتك تساعد فعاليتك أو تعيقها. استخدم ورقة العمل رقم /١/ لتبدأ هذه العملية. بعدئذ، تابع مع الأسئلة والنشاطات التي تليها.

أسئلة للتأمل:

- ما هي الكلمات الثلاث التي تريد أن تستخدمها لتصف صورتك القيادية؟ وما هي الكلمات التي تريد أن يستخدمها رئيسك؟ وما هي الكلمات التي تريد أن يستخدمها مرؤوسوك؟ وماذا بشأن الجماعات الأخرى؟
- ما هي التغذية الراجعة التي حصلتَ عليها بشأن صورتك وكيفية تواصلك؟ وما هي التعليقات التي سمعتها والتي يمكن أن تكون مفاتيح للطريقة التي يراك بها الناس؟
- ما هي الصورة التي تم إيصالها من قِبل القادة في مؤسستك ؟ إلى أي حد تعدّ صورتك لائقة؟. ضع الأمور في سياقها. إن الأمر الذي يسهم في تكوين صورة إيجابية في مؤسسة ما قد ينتقص منها في مؤسسة أخرى. فعلى سبيل المثال قد تريد أن تستخدم اختلاق قصة للتشجيع على المشاركة في تحقيق الأهداف، ولكن مؤسستك قد تعمل بعقلية «فقط الحقائق».

- فكّر بوقت عملت فيه صورتك لمصلحتك. كيف يمكن أن تكرر ذلك النجاح أكثر؟ فكّر بوقت لم تخدمك فيه صورتك على نحوٍ جيد، ماذا يمكن أن تفعل خلافاً لذلك في المستقبل؟.

- فكّر في سيناريوهات متنوعة. شخص لشخص، وخطابات معّدة، ومجموعات ضخمة، وخطابات مرتجلة،... إلى أخره. في أي أوضاع تشعر أنك قوي ومرتاح ومتى تشعر أنك ضعيف وغير مرتاح؟

نشاطات من أجل معلومات أكثر:

- اتخذْ الوضع الصعب. أحد مكونات دورة برنامج القيادة في القمة لمركز القيادة الخلاقة، هي مقابلة إعلامية لِعرض حديث عن الأعمال، تستطيع القيام بالشيء نفسه باستخدام الاتصالات أو قسم الموارد البشرية في مؤسستك. ليكن لديك المُحاور الذي يسأل الضيف- أنت – عن رؤيتك لشركتك وقسمك أو مشروعك بالإضافة إلى أسئلة عن مجالات المشكلات والنجاحات. سجّل الجلسة في شريط فيديو، ولخص كيف عملتَ مع مجموعة من الأصدقاء والزملاء الموثوقين. ماذا قال لك سلوكك أمام آلة التصوير بشأن صورتك؟ تبصر في تقويمك السلوك غير اللفظي والتلميحات الصوتية وإيصال الرسالة.

- ابحث عن التغذية الراجعة. تحدث إلى الناس في مؤسستك كي تحصل على معالجة أفضل لصورتك أو سمعتك. ستفلح

المقاربة المباشرة مع بعض الناس، بينما مع أناس آخرين يكون من الحكمة أن تفتش عن مفاتيح لذلك، وأن تسأل بطريقة غير مباشرة. اكتشف فيما إذا كانت مؤسستك تستخدم تقويمات الـ ٣٦٠ درجة.

- ابتدع بؤرة نشاط واهتمام. اختر إطلاق صورة واحدة وركّز عليها لمدة أسبوع واحد فقط. ماذا تلاحظ بشأن نفسك؟ ما الذي تفعله لدعم الصورة الإيجابية التي تريد أن تمتلكها؟ ما الذي يقيدك وما الذي يضعفك؟. قد تريد أن تحدد زميلاً في العمل كي «يستكشفك» طوال الأسبوع، دعها أو دعه يراقبك ويقدم لك التغذية الراجعة عن قضيتك أو تحديك في نهاية الأسبوع.

ورقة عمل رقم /١/ نظرة أولى

بناء على معطيات الشهرين الماضيين، استعرض كل السلوكيات المتعلقة بالصورة المدرجة في القائمة أدناه. على مقياس من ١ إلى ٤ (من الأدنى إلى الأعلى)، صنف كل بند وفقاً لقدر المهارة التي تعتقد أنها لديك. في العمود الثاني أشر كم مرة تقوم بذلك، ومرة ثانية استخدام المقياس من ١ إلى ٤ (نادر جداً إلى كثير جداً). وأخيراً قد يكون لديك آخرون يصنفونك أيضاً. اسأل زميلك في العمل أو رئيسك أو مرؤوسك ليقدم لك التغذية الراجعة.

السلوك	كم مرة	كم هو جيد
- أهتم بصورتي	....	....
- آخذ بالحسبان الصورة التي أُظهرها عبر قنوات الاتصال: عروض ضخمة، وشخص لشخص، والبريد الالكتروني	....	....
- آخذ بالحسبان الصورة التي أُظهرها للناس على كل المستويات، الرؤوساء، وزملاء العمل والمرؤوسون.	....	....
- أنا حَسنُ الاستعداد وأعبر عن نفسي بوضوح	....	....
- أسلوب كلامي واضح ويسمع بسهولة ومفهوم	....	....
- أنا متفائل	....	....
- لغة جسدي تظهر أنني مرتاح في دوري	....	....
- أُعد ودوداً	....	....

اختيار صورتك

يقتضي منك تطوير صورتك القيادية أن تمتلك رؤية لتلك الصورة. ما هي الصورة التي تريد أن تُوصلها؟ وماذا عنك ألا يبدو أنك ستظهر بالطريقة الأفضل؟ وما هو نوع الصورة المهم بالنسبة لك كي تكون عليها في مؤسستك أو مجالك؟

في اختيار صورتك ووضع الأهداف من أجل تحسينها، ستكون بحاجة لأن تأخذ بعين الاعتبار سلسلة من الاحتمالات. غير أن هذا لا يعني أن نقول إنك تحتاج لأن تختار صورة تتظاهر بها وتستبدلها على هواك. لا تعني إدارة صورتك إيجاد صورة مزيفة؛ بل اعترافٌ بملامح نفسك الحقيقية التي يجب أن تظهر للآخرين، لكنها لا تظهر لسبب ما. وفي الواقع ، فإنه بالأخذ بعين الاعتبار الصورة المتوقعَة في أسلوبك في العمل ، أنت حر أيضاً في أن لا تُظهر صورتك في ذلك الاتجاه. وستدرك بعدئذ أن صورتك قد تعمل ضدك وتقرر أن تثابر أو أن تترك ذلك الموقف. و لتفكر بشأن صورتك القيادية المرغوبة، أكملْ النشاطات في ورقة العمل في الصفحة٢١.

سد الفجوة

لا يحتاج تطوير صورتك القيادية لأن يكون عملية معقدة بصورة لا تُصدق، غالباً ما يمر الحصول على معرفة صورتك الحالية وحدودها في طريق طويل. فإذا كنت أدركتَ أن حديثك سريع جداً عند إلقاء أخبار سيئة، وغالباً ما يُنظر إليها على أنها مثيرة للأعصاب، عندئذ، مثلاً، تستطيع أن تقوم بمحاولة واعية وتأخذ نفساً وتتريث وتبقى هادئاً. وكي تحقق صورتك القيادية المرغوبة، ستكون بحاجة لأن تستخدم تقنيات كي تساعدك على تناول المضمون، بالإضافة إلى السلوكيات اللفظية وغير اللفظية بما فيها الآتي:

- اروِ قصصا. القادة الذين، يقدمون أمثلة ممتعة عبر قصصهم عن طيب خاطر وبسهولة، هم أكثر إمتاعاً وجاذبية. إنهم يتأثرون بالثقافة المؤسساتية ويؤثرون فيها عندما يروون القصص عما حدث، وكيف حُلت المشكلة أو أن شخصاً ما قد فعل شيئاً باهراً جديراً بالذكر.
- أتقن رسالتك. وضوح الفكر والرسالة أمر أساسي. فكرْ في ما تريد قوله. يُعدّ كل سؤال وكل حديث فرصة لمشاركة القيم والرؤية والأفكار الأساسية. حققْ توازناً بين تفصيل زائد عن الحد وتفصيل غير كاف. تأكد من أنك تستطيع أن تتحدث عن الرؤية والمفاهيم، وأن تُظهر فهمك للأمور التكتيكية.

- استعمل التنوع الصوتي. يصغي الناس على نحوٍ أفضل إلى أسلوب الخطاب المناسب والممتع. اهتم بارتفاع طبقة الصوت في كلامك وانخفاضها وبالسرعة وبالأسلوب وبإظهار البراعة والكفاءة وجهارة الصوت. هل تقول على نحو متكرر (ام م م)؟ أو تفرط في استخدام كلمة ما؟ هل تنسى أن تأخذ نفساً وهل تقول ما يجب عليك قوله بسرعة زائدة.

- ركز على كلمة «نحن». القادة الذين يستخدمون لغة شاملة مثل (نحن ونا الدالة على الجماعة) يحثون على الاهتمامات ويعتمدون على الجهود المشتركة.

- ضع تحدياً. يحتاج القادة لأن يُظهروا أنهم يفهمون المحيط بما في ذلك التحديات. استخدم هذه التحديات كي تحث الآخرين وُتظهر ثقة في النتيجة. كن متفائلاً.

- أظهرِ الثقة. يستخدم القادة المؤثرون لغة الجسد التي تُظهر أنهم مرتاحون ومطمئنون في أدوارهم. وحتى عندما يكون القادة في موقف عسير، أو يحملون أنباء سيئة، فإنهم بحاجة لأن يُظهروا أنهم مستعدون للتعامل معها.

- الابتسامة. ستبدو ودوداً إذا اخترت دفأك الشخصي، والابتسامة إحدى أفضل الطرق لإيصال الدفء. وغالباً ما يكون القادة على سجيتهم ولا يُظهرون الابتسامة ما لم يكونوا يتحدثون عن شيء شخصي: حادثة حدثت في مدرسة أطفالهم، وتدريب

فريق رياضي وعطلة جديدة. إن القادة ذوي الصورة الودودة يعرفون أنهم أكثر فاعلية وجاذبية وإقناعاً إذا اتخذوا الأسلوب ذاته عندما يتحدثون عن الأعمال التجارية.

- خذ بعين الاعتبار التأثير البصري. إنهم سيرونك قبل أن يسمعوك والاتصال غير اللفظي قوي وفعال. غيّر قصة شعرك أو جدد ملابسك. إذا شعرت بأنك حسن المظهر، فإنك ستُظهر صورة أكثر ثقة. وقد تعتمد أيضاً على خبرة الآخرين لتبدأ بقفزة تغيير ما ولتعطيك خبرة.

إدارة صورتك لا تعني إيجاد صورة مزيفة؛ بل هي اعترافٌ بملامح نفسك الحقيقية التي يجب أن تظهر للآخرين لكنها لا تظهر لسبب ما.

ورقة عمل رقم /٢/

ماذا تريد؟

- اختر صورتك. ماذا تريد من صورتك أن تبين؟ الاحتمالات تتضمن: ظريف ومراع لحقوق الآخرين ومشاعرهم ومُساعد للآخرين وموثوق ومنظَّم ومنتج وهادئ ومرن وحَسنُ الاطلاع.... إلى آخره. ما هي السلوكيات –لغة جسدية، أسلوب صوتي ورسالة– التي قد تقود الآخرين ليروك بهذه الطريقة؟ (على سبيل المثال: أريد لفريقي أن يرى أني موثوق. وأحتاج لأن أعمل على اتصالي البصري، ولغة الجسد، ونغمة الصوت عندما أتحدث بشأن القضايا الصعبة والمعقدة).

راقب وتعلم . فكرّ بأحد ما قد عملت له أو عرفته، وكان لديه صورة قيادية فعالة. ضع، في قائمة، الكلمات التي تصف صورته أو صورتها. وفي خطوة آتية، فكر بطرق محددة يتصرف بها الشخص ليعزز صورته أو صورتها (مثال كان ينظر إليها على أنها جديرة بالثقة. اتصلت بنا في وقت عصيب فعلاً. لقد أبقتنا على اطلاع على كل ما هو جديد في الوضع، ولكنها أيضاً أخبرتنا عندما لم يكن لديها المعلومات والإجابات)

كيف يمكن أن تُطابق سلوك الشخص أو تفعل شيئاً مشابهاً لتبتكر صورة قيادية فعالة؟ وعلى العكس من ذلك، ما الذي قد يكون عليك أن تتعلمه من الشخص الذي يملك صورة قيادية غير فعالة؟

- خططْ للأمام. انظر إلى صورة الناس الذين لديهم العمل الذي تريد أن تحصل عليه في عامين. ما هو المطلوب من الناس في تلك الأدوار لأجل الصورة؟ ربما يحتاجون لأن ينظر إليهم على أنه ليس لديهم صلات بأقرباء لهم نفوذ في المجتمع، وهم مرتاحون كونهم تحت الأضواء وماهرون في إجراء مقابلات إعلامية وإلقاء خطابات، أو قادرون على أن يقيموا علاقات مع مجموعات مختلفة و متنوعة من الناس. ماذا يمكنك أن تفعل، بخلاف ذلك، لتُظهر للآخرين أنك مستعد للمهمة؟

____

____

____

- اتخذ البصري. ابتكر صورة لصورتك ! هل يوجد شخص تعجبك صورته؟ ابتكر صورة له أو لها وحددها كَمُذَكَّرٍ.هل يوجد صور ذهنية أو صور أخرى تعكس صورتك المرغوبة؟ هل متسلق صخور سيُظهر رغبتك لأن تقبل التحدي؟ هل من لوحة ترمز إلى مشاعر تأمل أن توصلها إلى الموظفين؟ هل ثمة مكان يتحدث عن المستقبل؟ مهما كان الذي يقوله لك الرمز أو الصورة، احفظه كمُذكّر للإلهام. ضع أفكارك في قائمة في أدنى الصفحة ، وفيما بعد تستطيع أن تفتش عن الصور على الإنترنت أو في المجلات (أو ارسم صورتك الخاصة).

____

____

____

إليك بعض الأفكار لتتأمل بها:

- اتخذ مدرب محادثة وصوت. إذا كان تنغيمك أو أسلوبك الصوتي غير قادر على تكوين صورة تفرض نفسها، اعمل مع شخص ما مُؤهَل ليطور مهارات التكلُم لديك.
- استثمر في وسائل الإعلام أو تدريب مهارات العروض. اطلب من الخبراء أن يزودوك بالأفكار المفيدة التي تحتاجها إذا كان هذا مجالاً ضعيفاً بالنسبة لك.
- تلقَّ دروساً في التمثيل المسرحي. تعلمْ أن تستخدم تعبيرك وصوتك كي توصل مشاعرك.
- استخدمْ مدرباً قيادياً. حيث يستطيع هو أو هي مساعدتك كي تنكب على القضايا التي تجد أنها -بصورة خاصة- تشكل لك تحدياً.
- درّبْ قدرتك على الاستجابة إلى الأمور غير المتوقعة. أعطِ المسرح الارتجالي جهداً.
- التمس شخصاً ناصحاً. شخص ما في مؤسستك يستطيع أن يعطيك تغذية راجعة وأفكاراً حول كيفية تحسين صورتك القيادية.
- انخرط في منظمة «Toastmasters» حسّن مهارات التكلُم العام لديك بالانخراط في هذه المنظمة الدولية الموقَرة.
- اعمل مع كاتب خطابات. احصل على المساعدة لصياغة أسلوب رسالتك وتركيبها، وسوف يُحسِّن التدريب الذي تحصل عليه لإعداد خطاب أو عرض رسمي إلقاءك في الأماكن غير الرسمية.

خذ بالحسبان قضايا صورتك الخاصة- مجالات فيها فجوة بين الصورة التي تبدو عليها فعلياً، والصورة التي تريد أن تبدو عليها. فكر بطرق ممكنة لتسد هذه الفجوة. استخدم ورقة العمل رقم/٣/ كي تسجل أفكارك وتضع أهدافك.

التدرب على صورتك

إن ونستون تشرشل كان عليه أن يتدرب وأن يعمل على صورته أيضاً. وتقول القصة إن الخادم الخاص لتشرشل سمعه، مصادفة، يتحدث عندما كان يستحم وكان قلقاً. قرع الخادم الباب وقال: «سيدي، لمن تتحدث، هل كل شيء على ما يرام؟» فأجابه تشرشل: «إنني أخاطب مجلس العموم». قد لا يجعلك التدريب مثاليا، ولكنه، غالباً وبالتأكيد، سيساعدك على أن تحقق تقدماً. حالما أخذت نظرة دقيقة عن صورتك الحالية، واخترت الصورة المرغوبة، ووضعت أهدافاً لسد الفجوة، فإن الإستراتيجية الأفضل لصنع صورتك هي أن تتدرب. إن الصورة القيادية الفعّالة تبدو فطرية، ومن المحتمل جداً أنها ليست كذلك. كثير من القادة يعملون بجد ليصلوا إلى المرحلة التي تبدو سهلة. المهارة والتدريب ضروريان كي تكون مرتاحاً في دورك القيادي وكي تمتلك صورة تلائمه.

قد لا يجعلك التدريب مثالياً، لكنه غالباً وبالتأكيد يساعدك على أن تحقق تقدماً.

ورقة عمل رقم /٣/

وضع الأهداف

ضع في قائمة قضايا الصورة التي تريد أن تعمل عليها. ثم بعد ذلك ضع الطرق التي تستطيع أن تتعلمها وتمارسها، وأخيراً رتب قائمتك حسب الأولوية وضع جداول زمنية وأهدافاً محددة كي تنجزها. مثال

قضية الصورة	طرق لإدخال التحسينات	الأهداف والجدول الزمني
- أريد أن أصبح متحدثاً عاماً أكثر جاذبية	- استخدام رواية القصة بوصفها تقنية	في الاجتماع الشهري المقبل لقسمنا، أنا
	- اهتم بطريقة دمج الآخرين للقصص في أحاديثهم - اقرأ شيئاً ما عن كيفية استعمال القصص - كن يقظاً بالنسبة للأحداث التي تستحق المشاركة	سأستخدم قصة أو اثنتين، وليس فقط بيانات، لتساعد على إيصال أداء مجموعتنا، وسأطلب من جاك أن يقدم لي تغذية راجعة عن حديثي

مراجع مقترحة للقراءة

- Bunker, K.A & Wakefield, M (2005).Learning with authenticity in times of transition. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Cartwright, T.,& Baldwin, D.(2006). Communicating your vision. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Hughes, R. L., & Beatty, K.C.(2005).Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success. San Francisco: Jossey-Bass.

-Kirkland, K.,& Manoogian·s.(1998). Ongoing feedback: How to get it, how to use it. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

-Klann, G.(2007).Building character: Strengthening the heart of good Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

-Stark, M.(2005,June 20).Creating a positive professional image. HBS Working Knowledge. Retrieved from http:// hbswk.hbs.edu /archive/ 4860.html.



الخلفية

عمل المركز لمدة سنوات طويلة مع مديرين تنفيذيين كبار ليشحذوا مهاراتهم القيادية عبر قيادته برنامج «بيك Peak». أحد مكونات البرنامج المسجلة على شريط فيديو هي المقابلة بأسلوب إعلامي. يستخدم مركز القيادة الخلاقة مقابلات مدتها سبع دقائق بوصفها طريقة تساعد المديرين التنفيذيين على فهم الصورة التي يوصلونها. هذه المقابلات أيضاً كانت الأساس للبحث الذي أظهر العلاقة بين صورة قائد والفعالية القيادية.

طُلب من المديرين التنفيذيين وأثناء المقابلات أن يتحدثوا عن رؤاهم لمؤسساتهم وعن قضايا متعددة بشأن الأعمال التجارية والنجاح المؤسساتي وربما الإخفاق المؤسساتي، وأخيراً كي يجيبوا على أسئلة عن حياتهم خارج العمل – في حين أن المقابلة التلفازية طريقة اخترناها، فإن مبادئ إدارة الصورة الجيدة هي نفسها لأي بيئة.

بالإضافة إلى تقديم معلومات قيّمة للقائد ذي الشخصية المتميزة، فقد أظهرت المقابلات أمثلة عن ماذا يعمل، وماذا لا يعمل عند صنع صورة قيادية فعّالة. إن مركز القيادة الخلاقة وفيليب.ت. ويلبرن مستشار إدارة المعرفة والتطور المؤسساتي في SAIC، أجروا تحليلاً عن اللفظ الواضح وعن مضمون رؤية ١٥٠ مديراً تنفيذياً ممن شاركوا في مقابلات LAP. حللَ مركز القيادة إجابات ١٥٠ مديراً تنفيذياً عن سؤال بشأن الرؤية، وقد قسنا تعليقاتهم على أساس المحتوى (المشمول

ﻓﻲ بيان الرؤية)، واللفظ (كيف ألقى المديرون التنفيذيون رسائلهم). تلك المقاييس كانت بعدئذ قد قورنت مع المهارات القيادية للمديرين التنفيذيين كما قيست بواسطة تقويمين (٣٦٠ درجة).

ما وجدناه كان أن للصورة التي أوصلها القادة ﻓﻲ إلقاء رسائلهم علاقة مهمة مع مدركات مهارتهم القيادية، والقادة الذين أوصلوا رؤية قوية كانوا قد صُنفوا بمرتبة أعلى وفقاً لعوامل مهمة متعددة أكثر من أولئك الذين أوصلوا رؤية ضعيفة - عوامل مثل القدرة على أن يقود التغيير كونه ديناميكياً، والكفاءة ﻓﻲ التخطيط الإستراتيجي كونه بعيد النظر، والإيحاء بالالتزام كونه أصيلاً، وامتلاك صورة تنفيذية قوية.



ملخص الفكرة الرئيسة

إن صورتك هي الفكرة التي يشكلها الآخرون عنك نتيجة للانطباعات التي تتركها عليهم. إنها يمكن أن تكون إما مصدر قوة أو مسؤولية عندما تضطلع في مهام وأدوار القيادة.

كثير من القادة يفترضون أن بناء الصورة أمر سطحي وظاهري ولذا فهو غير مهم. مهما يكن، تستطيع أن تستفيد من معرفة كيف تظهر إلى الآخرين وتقوم بإدخال تحسينات إذا كان ذلك ضرورياً. يقتضي منك صنع صورتك أن تحصل على صورة واضحة للصورة التي يراك الناس عليها الآن، وأن تقرر ما هي الصورة التي تريد أن تبدو عليها وأن تطور مهاراتك لتسد الفجوة.

ليس من السهل أن ترى نفسك بالطريقة التي يراك الآخرون بها، ولكن نظرة ثاقبة إلى الصورة التي يمتلكها الآخرون عنك أمر جوهري، من أجل فهم كيف أن صورتك تساعد فعاليتك أو تعيقها.

إن تطوير صورتك القيادية يقتضي منك أن تمتلك رؤية لتلك الصورة. وهذا لا يعني اختيار صورة لتتظاهر بها وتستبدلها على هواك. إن إدارة صورتك لا تعني إيجاد صورة مزيفة، بل هي اعتراف بملامح نفسك الحقيقية التي يجب أن تظهر للآخرين لكنها لا تظهر لسبب ما.

هذه العملية لا تحتاج لأن تكون معقدة تعقيداً لا يُصدق، وغالباً ما يمر، الحصول على معرفة لصورتك الحالية وحدودها عبر

طريق طويلة. وكيُ تنجز صورتك القيادية المرغوبة، استخدم تقنيات تتعامل مع المضمون بالإضافة إلى السلوكيات اللفظية وغير اللفظية، وقد تعتمد على خبرة الآخرين. وحالما أخذت نظرة دقيقة لصورتك الراهنة واخترت صورتك المرغوبة ووضعت أهدافك لسد الفجوة، فإن الإستراتيجية الأفضل لصنع صورتك هي أن تتدرب. المهارة والتدريب ضروريان في دورك القيادي كي تمتلك صورة تلائمهُ.

